



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON FELIPE TOSCANO DE BRITO

**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO  
REALIZADO NUMA EMPRESA DE SUPLEMENTO ALIMENTAR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

João Pessoa

Março 2013

ANDERSON FELIPE TOSCANO DE BRITO

**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO  
REALIZADO NUMA EMPRESA DE SUPLEMENTO ALIMENTAR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado à Coordenação do Serviço de  
Estágio Supervisionado em  
Administração, do Curso de Graduação  
em Administração, do Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal da Paraíba, em cumprimento às  
Exigências para a obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

**Coordenador (a) do Curso:** Profa. Dra. Helen S. Gonçalves

João Pessoa

Março 2013

Ao Professor Orientador Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno  
Anderson Felipe Toscano de Brito

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Profa. Dra. Helen S. Gonçalves  
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ANDERSON FELIPE TOSCANO DE BRITO

**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO  
NUMA EMPRESA DE SUPLEMENTO ALIMENTAR**

Trabalho de conclusão de curso defendido em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, obtendo o conceito  
APROVADO, sob avaliação da banca examinadora abaixo:

---

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal – Orientador – UFPB/CCSA/DA

---

Profa. Dr. Helen S. Gonçalves – Membro – UFPB/CCSA/DA

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial, aos meus pais Carlos Alberto e Ozeli Oliveira pela confiança em mim depositada.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me dar forças e sabedoria para que eu pudesse cursar esta graduação e concluir mais este trabalho.

Agradeço aos meus pais Carlos Alberto Toscano de Brito e Ozeli Oliveira Toscano de Brito, que sempre se esforçaram para garantir meus estudos e acreditaram em mim, desta forma tornaram possível esse momento tão singular na vida pessoal e profissional de qualquer pessoa.

A minha avó paterna Maria das Neves (*in memoriam*), por ter sido uma das principais apoiadoras nos meus estudos.

A minha família, namorada, amigos e colegas que tiveram uma grande parcela de apoio e confiança em mim.

A todos os professores do Departamento de Administração (DA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialmente ao Professor Diogo Henrique Helal, que com suas orientações e demais ensinamentos tornaram possível este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pela atenção e contribuição direta com esta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos de classe, pela convivência enriquecedora e aprendizagem em conjunto em todos esses anos de graduação.

Ao Movimento Empresa Júnior (MEJ), por ter me proporcionando as melhores experiências profissionais já vividas até aqui e que, sem dúvidas, contribuíram grandemente para meu crescimento pessoal e profissional.

“Não se pode dizer que o fato de o termo da qualidade ser de uso comum seja ruim. Na verdade, isso pode decorrer de profundo esforço feito em passado recente para popularizar o termo”.

Paladini (2011,p.20)

## **RESUMO**

O século XX foi marcado por diversas transformações que implicaram em mudanças também no mundo industrial e empresarial. Dentre essas mudanças, está a comportamental em busca de competitividade por meio da melhoria contínua com qualidade e suas derivações. A percepção do que de fato é qualidade determinou e determina os mais competitivos. Este trabalho consiste em um estudo de caso realizado numa empresa de suplementos alimentares no município de Cabedelo, que faz parte da região metropolitana de João Pessoa na Paraíba. Trate-se de um estudo que visa identificar as percepções que a empresa citada tem acerca da qualidade por parte de seus colaboradores. Para a coleta de dados, foram utilizadas observações participantes e entrevistas semi-estruturadas com colaboradores de todos os níveis de trabalho da empresa. Entre os principais resultados percebidos com esta pesquisa, está a incoerência entre o discurso e a prática sobre qualidade. Os participantes da pesquisa apresentaram conceituações mais diversas sobre o termo e suas peculiaridades, porém poucas iniciativas foram percebidas por parte da empresa e de seus colaboradores para reajustar o discurso com a prática, permitindo, assim, um cenário de dificuldades para a mudança organizacional.

**Palavras chave:** Qualidade; Conceito; Percepção; Entendimento.



## LISTA DE SIGLAS

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
ISO – *International Organization Standardization*  
MEJ – Movimento Empresa Júnior  
PPQ – Programa Paraibano da Qualidade  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
TQC – *Total Quality Control*  
TQM – *Total Quality Management*  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Princípios da Qualidade vs. Aplicação.....	21
Quadro 02 – Ferramentas da Qualidade vs. Descrição .....	24
Quadro 03 – Ferramentas de Controle da Qualidade vs. Descrição.....	25
Quadro 04 – Ferramentas de Planejamento da Qualidade vs. Descrição.....	27
Quadro 05 – Amostragem por Nível Hierárquico.....	29
Quadro 06 – Observações – Layout.....	33
Quadro 07 – Observações – Higiene e Ambiente.....	35
Quadro 08 – Observações – Padronização de Atividades e Processos.....	36
Quadro 09 – Observações – Gargalo na Execução das Atividades.....	37
Quadro 10 – Segmentação de entrevistados para o nível hierárquico.....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Escola da Qualidade .....	18
Figura 2 – Ciclo PDCA.....	23
Figura 3 – Critérios e Fundamentos do MEG®.....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Delimitação do Tema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa para o tema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
1.3.1	Objetivo Geral .....	14
1.3.2	Objetivos Específicos .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico da Qualidade.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Variedade Conceitual .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão da Qualidade.....</b>	<b>20</b>
2.3.1	Princípios da Gestão da Qualidade .....	21
2.3.2	Controle da Qualidade Total (TQC) .....	22
2.3.3	Ferramentas de Gestão da Qualidade .....	24
2.3.3.1	Ferramentas Gerais da Qualidade.....	24
2.3.3.2	Ferramentas do Controle da Qualidade.....	25
2.3.3.3	Ferramentas do Planejamento da Qualidade .....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetos de estudo, População e Amostra .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Método de Abordagem.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4</b>	<b>Métodos e instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5</b>	<b>Métodos e instrumentos de tratamento de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>As observações .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>As entrevistas .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Comparação entre a observação participante e as entrevistas .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Sugestões para a empresa .....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vamos tratar de um assunto que desde sua popularização proporcionou grandes momentos históricos, reergueu economias pelo mundo e instituiu a competitividade de maneira programada, planejada e carregada de resultados que poderiam ser muito bem alcançados. Falaremos sobre qualidade, mas principalmente sobre suas percepções. Como fazer com que uma filosofia comportamental seja incorporada por diversos atores mundiais? A demonstração de seus reais benefícios foi o que mais chamou a atenção e ganhou a simpatia de todos os cantos desse planeta.

O século XX foi marcado por diversas transformações e mudanças que podem e são percebidas até hoje. Dentre estas mudanças, pudemos constatar a mudança comportamental em prol do alcance da excelência e melhoria contínuas. Desde a industrialização do início desse século, passando, segundo Maximiano (2006), pelo aprendizado do pós-guerra, tanto da primeira, quanto da segunda, até os níveis mais altos de globalização fortemente sentidos a partir da década de 1990, todos esses momentos históricos foram permeados pela qualidade.

Uma área se tornou forte na administração, a qualidade, que, de acordo com Gavin *apud* Marshal Junior *et al* (2006), conceitualmente há milênios já era de conhecimento de muitas pessoas e chegou ao século XX a ser trabalhada por meios de técnicas de inspeção e estatística em linhas de produção, tornando assim um tema de interesse e responsabilidade gerencial.

Com essa necessidade, surgiu-se outra, a de alinhar o entendimento por qualidade por parte dos gestores com o entendimento tido pelos seus funcionários, o que torna um ambiente de trabalho mais coeso em busca de objetivos comuns.

Por esse motivo, a presente pesquisa visa conhecer o entendimento sobre qualidade numa empresa de distribuição e comércio de suplementos alimentares a partir das percepções de cada indivíduo participante.

A empresa pesquisada, em comum acordo, pediu para não ter sua razão social e fantasia reveladas. Esta empresa possui quase 20 anos de atuação no mercado de suplementos alimentares e conta com uma marca brasileira exclusiva com produtos importados dos Estados Unidos que são vendidos e distribuídos em todo o território brasileiro.

A pesquisa é da natureza descritiva, mantendo como foco a empresa de como um todo de maneira sistêmica, abordando todos os setores nela existentes.

O primeiro capítulo conta com uma breve apresentação introdutória, com delimitação e justificativa do tema, objetivo geral e específicos. O segundo capítulo traz um referencial

teórico que dá embasamento às conclusões finais desta pesquisa. O terceiro capítulo demonstra qual a metodologia abordada nesta pesquisa e como foi sua aplicação. Em seguida, o quarto capítulo faz a apresentação e análise dos dados. Por fim, temos a conclusão e as limitações dessa pesquisa, bem como sugestões de novas abordagens para pesquisas semelhantes. E por último, as referências, anexo e apêndices são apresentados.

### **1.1 Delimitação do Tema**

As percepções sobre a qualidade variaram e ainda variam numa grande proporção no mundo todo, tanto é que passou a ser um termo extremamente comum na rotina de qualquer indivíduo, ganhando diversas conotações que dentro do contexto adequado pode ser considerado como correto.

As empresas passam por essa situação também, em que os próprios colaboradores conceituam diferentemente a qualidade. Situação esta que pode acarretar algumas dificuldades internas. As pessoas que compõe as empresas e demais organizações são as responsáveis pelo sucesso de qualquer prática ou política adotada, e estas devem ser devidamente valorizadas. Mas para isso, precisam ser bem instruídas e terem uma convergência de pensamentos em prol dos benefícios mútuos, tanto da empresa, quanto deles próprios. É nesse sentido que deve haver convergência e alinhamento de percepções da qualidade, para que os objetivos traçados pelas organizações sejam alcançados sem maiores problemas.

[...] é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2006, p.31)

Este projeto delimita-se a um estudo de caso numa Empresa X de industrialização e comercialização de suplementos vitamínicos e minerais no município de Cabedelo/PB, sobre a concepção que se tem acerca da Qualidade.

Ao longo dos anos, a Empresa X vem crescendo gradativamente e obtendo resultados satisfatórios de acordo com seu porte. Como consequência, algumas áreas administrativas foram se aperfeiçoando para acompanhar esse ritmo de crescimento: marketing, finanças, logística, produção, recursos humanos, administração geral. Contudo, uma área acabou sendo pouco aproveitada, a qualidade. Tentativas de implantação de práticas e ferramentas ao final

da primeira década dos anos 2000 foram feitas com o intuito de aplicar e disseminar alguns conceitos básicos da qualidade, porém, todas em vão. Não se chegou a uma conclusão certa do por que da não obtenção de êxito nessas tentativas que partiram de iniciativas da própria empresa.

Alguns motivos podem ser levantados e um deles seria a dificuldade que a empresa, principalmente os colaboradores, tem de conceituar e compreender a qualidade. Diante disto, a questão é: **qual é o entendimento sobre qualidade na Empresa X?**

## **1.2 Justificativa para o tema**

Nas últimas décadas o mundo passou por algumas transformações em diversas áreas, política, social, comportamental, cultural, e as organizações empresariais espalhadas em todos os continentes também foram influenciadas por essas mudanças. As organizações começaram a se preocupar com seus concorrentes, e por consequência começaram a procurar novos meios para superá-los. A qualidade com seus princípios, ferramentas e técnicas permitiu que essa superação ocorresse em meio às empresas mais competitivas que existissem.

Essas mudanças só foram possíveis, pois tiveram iniciativas pioneiras a partir de problemas identificados. Inovação que precisou ser pacientemente explicada e disseminada ao redor do planeta e que por ter se tornado extremamente popular, a qualidade sofreu algumas consequências que foi a sua diferenciação conceitual a medida que era divulgada sem limites.

Nesse sentido faz-se necessário uma pesquisa que demonstre as influências que as diversas concepções a cerca da qualidade possa ter na aplicação correta de modelos, programas e sistemas de gestão da qualidade, visto que um bom entendimento proporciona uma boa execução. Obtendo-se esses resultados, os novos administradores poderão tomar como base essa pesquisa para melhor transmitir e adequar a qualidade que se deseja implementar em qualquer ramo de atividade. Resistências internas nas empresas, relacionadas a adesão às práticas da qualidade, poderão ser minimizadas em decorrência do estudo em cima do que é entendido sobre qualidade e seus benefícios.

A pesquisa se torna importante principalmente porque as empresas precisam identificar e proporcionar uma verdadeira concepção sobre qualidade para seus colaboradores a fim de que os mesmos estejam mais preparados para lidar com as exigências que um sistema de gestão da qualidade que por ventura, venha a ser implantado.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Conhecer o entendimento sobre qualidade numa empresa de distribuição e comércio de suplementos vitamínicos e minerais no município de Cabedelo/PB.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os principais conceitos que se tem sobre Qualidade na empresa;
- b) Identificar o conhecimento dos colaboradores sobre ferramentas da qualidade;
- c) Demonstrar quais as principais dificuldades percebidas pelos colaboradores com implantação da qualidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico da Qualidade**

Ao longo da história da Administração, diversos foram os pensadores e formadores de teorias que em suas épocas foram importantes causando grandes impactos repercutidos e estudados até os dias de hoje. De acordo com Maximiano (2006), temos como exemplo Frederick Taylor e o Taylorismo, Henri Fayol e o Fayolismo, Henry Ford e o Fordismo, Max Weber e a Burocracia, Pierre du Pont e Alfred Sloan da centralização à descentralização corporativa; ambos apresentaram modelos amplamente difundidos entre os estudantes.

À medida que essas teorias e modelos iam surgindo, discordâncias por parte de outros estudiosos e administradores da época surgiam na mesma proporção. Em alguns casos não havia uma discordância, mas sim, um aperfeiçoamento do que até então se considerava o mais adequado para o mundo empresarial.

Para essas teorias serem realmente aplicadas precisavam de resultados como consequência de suas práticas, e estes sendo positivos, sua aceitação tendia a ser maior no setor industrial. Maximiano (2006) ainda afirma que Ford apontou que o seu processo de montagem de automóveis em linha de produção era mais eficiente, pois isto acarretava numa maior produção de automóveis em menos tempo, podendo assim atender a uma maior demanda que se pretendia em no início do século XX; iniciava-se aí o conceito de produção em massa. Do mesmo modo ocorreu com as demais teorias e modelos posteriores e essa é uma lógica que possui um poder de persuasão normalmente aceitável.

Ballesterro-Alvarez (2001) nos permite analisarmos cronologicamente os fatos e a partir daí identificamos que no início do século XX, mais precisamente, na década de 1920, com o início e disseminação do conceito de produção em massa, surgiram as primeiras noções do que seria qualidade. Produzir o máximo possível mantendo uma conformidade nos produtos era o lema estabelecido na época. Esse pensamento de conformidade foi uma das primeiras percepções acerca da qualidade que posteriormente foi sendo transformado de acordo com outros pontos de vistas. Ainda, segundo Ballesterro-Alvarez (2001), essa preocupação com a qualidade inicialmente ficou mais evidente na indústria automobilística e energia elétrica nos Estados Unidos e, apesar do reconhecimento da importância de se manter a qualidade nesses setores, o processo de aplicação em outros setores industriais demorou quase três décadas para se firmarem de vez naquele país, pois havia certa resistência e desconfiança de que, ao ser bem aplicada, a qualidade poderia trazer bons resultados.

Até então a qualidade era mantida a partir de conferências unidade a unidade produzida e essa técnica foi caindo em desuso. Uma forma menos dispendiosa, porém tão segura quanto, foi inserida nesse contexto, a análise por amostragem, pois, tomando como exemplo um fábrica de produtos x, em que a produção diária era em torno de cem mil unidades, seria totalmente trabalhoso e difícil de conseguir manter o mesmo padrão de conferência e uniformidade desejada a cada item produzido. A partir desse momento a estatística passou a estar presente na manutenção da qualidade, então podemos dizer que surgia aí o controle estatístico da qualidade a partir da década de 20 do século passado.

Como era impossível inspecionar a totalidade das milhões de peças produzidas, inventou-se a amostragem. O controle da qualidade sistematizou-se e começou a receber a aplicação da estatística. O pioneiro foi Walter A. Shewhart, que, em 1924, preparou o primeiro rascunho do que viria a ser conhecido como carta de controle. Até hoje uma ferramenta amplamente utilizada. (MAXIMIANO, 2006, p. 80).

O maior acontecimento que evidenciou o controle estatístico da qualidade foi a Segunda Guerra Mundial, ainda segundo Maximiano (2006, p. 81), foi exatamente nesse período que houve um grande pico de utilização de produtos da indústria bélica por parte das Forças Armadas americana. Foram exigidos altos padrões de qualidade em seus produtos e o controle estatístico da qualidade foi amplamente aplicado para que se atendessem a e exigência nesse setor e consequentemente, disseminado e conhecido pelo o mundo.

Nos anos 50, a qualidade chega ao Japão, por meio do americano William Edwards Deming a convite do governo de seu país. Ele foi um dos precursores da Qualidade como conhecemos hoje. Também foi responsável pela aplicação e disseminação da Qualidade nos EUA durante o período da Guerra, porém seu reconhecimento é mais dedicado ao seu trabalho realizado no país oriental.

Após a derrota na Segunda Guerra, o Japão ficou extremamente abalado economicamente e seus empresários precisavam recuperar o mais breve possível todos os prejuízos acumulados pós-guerra. Heloani (2003) afirma que as empresas japonesas passavam por dificuldades em fabricar e vender seus produtos ao restante do mundo, pois sua credibilidade que já não era boa estava prejudicada. Nessa época o Japão passava por um processo de reconstrução total.

Deming passou a ensinar aos altos executivos, engenheiros e estudantes daquele país tudo o que sabia sobre o controle estatístico da qualidade a fim de promover uma mudança renovadora na mentalidade e comportamento do povo japonês. Sua passagem pelo Japão proporcionou que as empresas japonesas passassem a alcançar níveis de qualidade nunca



vistos e certamente foi fator determinante para recuperação de um país que se encontrava abalado pelo resultado pós-guerra.

Ainda nessa época surgia o modelo japonês, mais conhecido como o Toyotismo ou produção enxuta, que consistia na prática do *just in time*, *kanban*, por exemplo, nas fábricas da Toyota. Foi a primeira vez que se pensou numa forma de economizar espaço, em detrimento da falta do mesmo visto que o território japonês é estreito e novas formas de otimizar a produção eliminando os desperdícios, além de descentralizar a cadeia produtiva que o Fordismo deixou como legado. Heloani (2003, p. 119) afirma que:

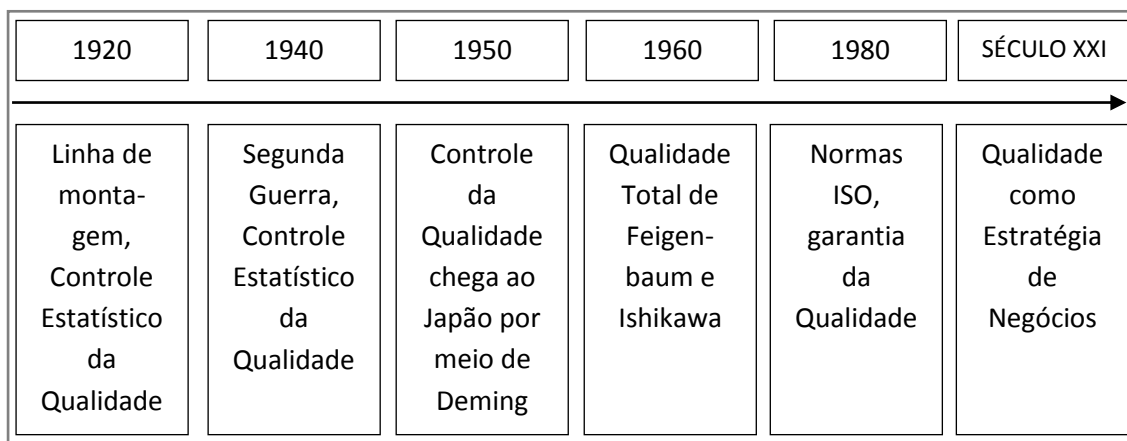
[...] nessa inovadora forma de produção, no lugar de gigantescas organizações verticalizadas [...], ocorre a descentralização do processo produtivo. Uma enorme rede constituída por pequenas empresas responsabiliza-se pelo fornecimento de peças e outros elementos [...].

Nesse contexto, num momento de transição das décadas de 1950 e 1960, surgia os primeiros conceitos do Controle da Qualidade Total, ou TQC (*Total Quality Control*). Alguns especialistas da época foram defensores e disseminadores da melhor aplicação do TQC, tais como Armand Vallin Feigenbaum, Kaoru Ishikawa. Estes idealizaram de maneira geral, que a qualidade deveria ser totalmente disseminada nas empresas, e não controlada através de um núcleo formado internamente. Até então era indicado à formação de Círculos ou Comitês de Controle da Qualidade, por funcionários dedicados à manutenção da qualidade em setores internos específicos.

Na década de 1980, mais precisamente em 1987, surgiram as primeiras normas da *International Organization Standartization* (ISO). Essas normas serviam e ainda servem para normalização de inúmeras situações empresariais que garantem o alcance do padrão desejado pela qualidade. As primeiras normas a serem publicadas foi as da série 9000, que de acordo com Maximiano (2006, p. 83), “foram adotadas por alguns países, especialmente da Comunidade Europeia, para credenciar os fornecedores internacionais de suas empresas”.

Na década de 1990 e anos 2000, as empresas perceberam a importância ser normatizada com as Normas ISO. A competitividade ficou ainda mais acirrada, e a partir daí percebeu-se a necessidade de comprometer e alcançar a Qualidade para que se consiga diferenciar-se de seus concorrentes. A Qualidade passou a ser considerada como uma estratégia essencial a qualquer indústria ou prestadora de serviços.

Dessa forma, podemos resumir o contexto histórico da qualidade com a seguinte figura:



**Figura 01:** Evolução da Escola da Qualidade.

**Fonte:** Maximiano (2006, p. 80)

## 2.2 Variedade Conceitual

O entendimento sobre qualidade é muito flexível e depende muito do contexto que põe em questão esse tema. Algumas justificativas podem ser vistas ao longo dos anos, principalmente nos últimos cinquenta, em que a qualidade passou a ser amplamente difundida. A sua aplicabilidade gerou diferenciações de conceituações e que não podemos desconsiderar ou julgá-las como sendo erradas, mas o que irá torná-la mais coerente será o objetivo que se pretende atingir ao afirmar que algo é de qualidade ou que possui a qualidade desejada. Malik (1992 *apud* OLIVEIRA, 1994, p.21) através de uma pesquisa feita pela FGV concluiu que “Qualidade é palavra de domínio público [...]. Afinal, mesmo se poucos sabem o que o termo significa, ‘todo mundo sabe reconhecê-la quando está diante dela’ ou ‘todo mundo sabe quando ela está ausente de determinado produto ou serviço’”. Hansen (2001) chega a afirmar que qualidade é um termo ambíguo e confuso, dado a sua variedade conceitual. Afirma também que por moda, o termo acaba sendo empregado popularmente e isso pode repercutir não muito bem.

Quando se pergunta o que é qualidade a qualquer pessoa, poderemos obter diversas respostas e, com certeza, muitas delas serão diferentemente corretas. O verdadeiro conceito da qualidade não é único, ele se adapta ao contexto utilizado e está intrinsecamente ligado às experiências vividas por cada indivíduo. Uns chegam a afirmar que qualidade se resume a um produto sem defeitos ou falhas, outros afirmam que pode ser aquele produto ou serviço que atende às expectativas do consumidor. Há aqueles que atrelam a qualidade à durabilidade de um determinado produto ou à segurança que um possua.

Qualidade, esse é um termo bastante falado no dia a dia e por isso ele passa por uma diversidade enorme de definições.

“Qualidade!” Escolha dez ou doze termos geralmente mencionados por gerentes, consultores, professores de administração, entre os quais este: ‘Qualidade’. Abra em seguida os jornais e revistas especializados. Conte quantas vezes cada um deles aparece. De longe, ‘qualidade’ será o campeão! (OLIVEIRA, 1994, p.21)

É diferente conceituar um termo que é popularmente conhecido e isso não foi e não é por acaso. Como pudemos perceber, historicamente a qualidade passou por algumas desconfiças no início de seu uso e a resistência à sua aplicabilidade era alta. Maximiano (2006) deixa claro que somente após a Segunda Guerra e bons resultados no Japão, foi que começou a ganhar força e com isso muito mais países e pessoas se envolveram com a tão comentada qualidade.

Para facilitar o entendimento e disseminar o que seria qualidade, diversos exemplos de como seria possível encontrar a qualidade no cotidiano de qualquer pessoa foram ditos e divulgados sem muita preocupação por especialistas e estudiosos da área. Assim sua percepção foi sendo cada vez mais adaptada às inúmeras culturas espalhadas pelo mundo, o que provocou sua intencional popularização conceitual.

Paladini (2011, p. 20) afirma que “não se pode dizer que o fato de o termo da qualidade ser de uso comum, seja ruim. Na verdade, isso pode decorrer de profundo esforço feito em um passado recente para popularizar o termo.” É bem verdade que o fato de ser popularizado não é ruim, mas algumas definições atribuídas à qualidade restringem e, em alguns casos, demonstram de maneira errada o que realmente venha ser a qualidade.

Observando um pouco mais das diversas percepções que se tem sobre qualidade, Paladini (2011) afirmou que existem oito tipos de pensamentos relacionados e que o maior erro é pensar que um deles por si só, seja qualidade:

1. Qualidade é algo abstrato, sem vida própria, indefinido;
2. Qualidade é sinônimo de perfeição;
3. A qualidade nunca muda;
4. Qualidade é um aspecto subjetivo das pessoas;
5. Qualidade é a capacidade que um produto ou um serviço tenha de sair conforme seu projeto;
6. Qualidade é um requisito mínimo de funcionamento;

7. Qualidade significa classes, estilos ou categorias de produtos ou serviços;
8. Qualidade é a área que se envolve com essa questão.

Para Juran (1997, p.9), podem ser encontradas diversas definições sobre qualidade, mas os gerentes devem dar importância a duas: primeiro que são as características do produto e, segundo, que é a ausência de defeitos. Ambas sintetizam bem o que se tem de mais popular em percepção da qualidade. Já para Campos (2004, p.2), qualidade é um “produto ou serviço [...] que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Hoje em dia o que é mais aceito e difundido como conceito da qualidade, segue bem o que foi proposto por Campos, em que o cliente é o verdadeiro foco da aplicação da qualidade em todos os aspectos. Sendo assim “qualidade é a adequação ao uso” (JURAN E GRUNA, 1991, apud PALADINI, 2008, p. 31). Uma vez que qualidade proporciona a adequação de um produto ou serviço ao seu uso pelo cliente, que é o consumidor final, podemos considerar que a qualidade foi alcançada.

Estes conceitos intensificaram o gerenciamento da qualidade, que vinha sendo empregado até então. Assim, a gestão da qualidade tomou como base esse foco no cliente promovendo de maneira mais apropriada, técnicas e princípios que precisaram ser seguidos a fim de atingir o que se entendia sobre qualidade.

### **2.3 Gestão da Qualidade**

O primeiro aspecto para que se tenha uma Gestão da Qualidade corretamente aplicada é a conceituação do que venha ser qualidade pelos próprios colaboradores da empresa. Nesse ponto percebemos a diversidade de conceitos que existem acerca da qualidade e ao se chegar a consenso do que seria o verdadeiro conceito, que é a sua adequação ao uso, a resistência a sua aplicação tende a ser reduzida. Paladini (2011) demonstra que assim como qualquer pessoa, os funcionários também possui certa intuição do que é qualidade por suas experiências pessoais e convivência no dia a dia; contudo, a empresa não pode levar consideração apenas isso na formulação das suas políticas e normas de funcionamento da qualidade.

Existe outro aspecto que passou a ser considerado com a necessidade de gerir a qualidade: a melhoria contínua para a sobrevivência no mercado. Esse aspecto se dá pelo

reconhecimento de que todo o esforço para manter a qualidade deve ser mantido a fim de se destacar dos concorrentes garantindo a satisfação do cliente.

Acontece que as necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão sempre se desenvolvendo e melhorando. [...] Diante deste quadro, para que a empresa possa sobreviver é necessário desenvolver novos produtos ou serviços [...]. Para produzir estes novos produtos ou serviços são necessários novos processos [...]. Este processo de inovação contínua tem como referências o cliente e os concorrentes e se constitui na garantia da própria sobrevivência da empresa [...]. (CAMPOS, 2004, p. 109)

Apesar disso, a importância da melhoria contínua se torna relativo, se compararmos empresas de variados portes que não possuem concorrência. Analisando-se esse contexto, a melhoria contínua sendo realmente seguida, não proporciona vantagem competitiva alguma. A melhoria contínua, segundo Campos (2004), está diretamente ligada a competitividade para que assim, a sobrevivência seja um dos propulsores que façam com que ela seja aplicada.

### 2.3.1 Princípios da Gestão da Qualidade

A gestão da Qualidade para que seja realmente posta em prática, precisa seguir alguns princípios. A ISO 9000:2005, esclarece oito princípios que servem de base para uma boa gestão da Qualidade. Se percebermos que ambos os princípios estão sendo fielmente aplicados, certamente a Qualidade tem uma boa gestão em função dela e conseqüentemente, a melhoria do desempenho geral eleva-se. Ambos os princípios apresentam uma abordagem sistêmica e ampla, pois cada um dos princípios pode e precisa ser reproduzido em todos os setores de trabalho de uma organização.

Abaixo, um quadro faz a relação entre o princípio e sua descrição prática, como sua aplicação pode e é percebida.

PRINCÍPIO	APLICAÇÃO
1 – Foco no Cliente	Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades futuras do cliente, os seus clientes e procurem exceder as expectativas.
2 – Liderança	Líderes estabelecem unidade de um propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas

	possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
3 – Envolvimento de Pessoas	Pessoas de todos os níveis é a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
4 – Abordagem de Processo	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
5 – Abordagem Sistêmica para a Gestão	Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos.
6 – Melhoria Contínua	Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
7 – Abordagem factual para Tomada de decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
8 – Benefícios Mútuos nas relações com os fornecedores	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

**Quadro 01:** Princípios da Qualidade vs. Aplicação

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na ABNT NBR ISO 9000:2005

### 2.3.2 Controle da Qualidade Total (TQC)

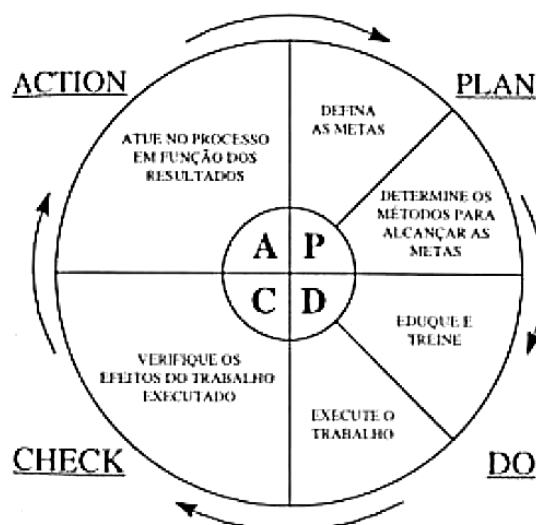
O Controle da Qualidade Total surgiu, como vimos na figura 02, entre as décadas de 1950 e 1960, sendo no início mais fortemente disseminado no Japão, onde ficou conhecido por *Total Quality Control*, ou simplesmente TQC, como afirmou Campos (2004). Existia até então o Controle da Qualidade por setores, de maneira isolada e partir daí, a Qualidade passou a ser controlada em todos os setores de maneira interligada e mais uniforme e participativo possível.

Assim como houve certa resistência com o controle estatístico da qualidade nos seus primórdios, da mesma forma aconteceu com o TQC. Enquanto o mundo empresarial se

adaptava de vez ao controle da Qualidade, uma confusão de compreensão entre controle total e qualidade total surgia. Com isso o significado passou por um processo de esclarecimento, tal qual, Campos (2004) demonstra através de questionamentos: que é controle total e o que é qualidade total? E a resposta para ambas as perguntas gera por si só um conceito, de que “TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Ainda sobre a conceituação do Controle Total da Qualidade, Oliveira (1994, p. 51), diz que “a expressão TQC resultou de um mal entendido”, uma vez que os Japoneses não se deram conta de que estavam criando algo extremamente inovador, pois ao analisarem a tipo de controle americano da qualidade chegaram a conclusão de que a qualidade não era apenas controlada na produção, mas também nos demais setores da empresa. Sendo assim, Oliveira conclui “que o termo ‘control’ de fato queria dizer ‘management’”, isto é, gestão da qualidade total, por se tratar de um controle muito mais abrangente que o que se pensou de imediato.

O controle da qualidade como pode ser visto, está diretamente ligado ao TQC e por isso precisa ser destacada sua importância, uma vez que sem este tipo de controle a qualidade total torna-se algo dificilmente alcançável. A questão é, como definitivamente tal controle é aplicado? É preciso gerenciar o TQC e isso acaba sendo conduzido, segundo Campos (2004, p. 80), pelo PDCA. O PDCA para Marshall *et al* (2006), “é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases”: P (*plan*) – planejamento, D (*do*) – execução, C – (*check*) – verificação, A (*act* ou *action*) – agir corretivamente. Podemos melhor visualizar o PDCA de acordo com a seguinte figura:



**Figura 02:** Ciclo PDCA  
**Fonte:** Paris (2002, p. 17)

Resumindo, Campos propõe que um gerente que seja responsabilizado pelo gerenciamento do TQC “não deve simplesmente olhar seus resultados e dar ordens. Ele deve orientar seus subordinados e atuar nas causas dos desvios dos seus próprios itens de controle”.

Apesar de toda essa preocupação com a disseminação da qualidade amplamente controlada em todos os setores da empresa, bem como os métodos corretivos que são feitos ao longo do processo de controle, nada disso garante integralmente que a Qualidade, de fato, foi, é e será bem implantada. “A garantia da qualidade é uma conquista, é um estágio avançado de uma empresa que conseguiu que cada setor e cada pessoa pratique o controle da qualidade” (Campos 2004, p. 146).

### 2.3.3 Ferramentas de Gestão da Qualidade

Visando a viabilização da prática de gestão da qualidade, ferramentas foram sendo criadas a partir da identificação das necessidades das mesmas. Há, porém, uma divisão de necessidades em duas, segundo Dalharetti Filho (1996), pois inicialmente a gestão da Qualidade se baseava apenas na teoria da amostragem, mas com o tempo as necessidades geraram as ferramentas de controle da qualidade e as de planejamento da qualidade.

Já Marshall Junior *et al* (2006) afirmam que os especialistas apesar de classificarem as ferramentas em de controle e de planejamento, existem outras que não são frequentemente aplicadas ou são aplicadas em determinados contextos, podem ser classificadas apenas de ferramentas de gestão ou gerenciamento da qualidade.

#### 2.3.3.1 Ferramentas Gerais da Qualidade

As ferramentas de planejamento e controle da qualidade são também de gestão da qualidade, entretanto algumas ferramentas não se encaixam em uma classificação específica, pois dependerá do contexto que será utilizada. Sendo assim, as ferramentas da qualidade que são mais genéricas pode ser melhor entendidas no quadro a seguir:

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
<i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias)	É um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível.



Fluxograma	É uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo.
Matriz GUT	É a reapresentação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos.
5W2H	É utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.

**Quadro 02:** Ferramentas da Qualidade vs. Descrição.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em MARSHALL JUNIOR *et al* (1996).

### 2.3.3.2 Ferramentas do Controle da Qualidade

Sete ferramentas do controle da Qualidade foram criadas. Essas ferramentas “foram criadas visando ao controle de processos, lidam principalmente com dados numéricos. Foi uma solução aparentemente óbvia, do ponto de vista do TQC, só se controla aquilo que mede” (DELLARETTI FILHO, 1996, p. 03).

Abaixo, um quadro relaciona a ferramenta e a sua descrição:

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Gráfico / Diagrama de Pareto	É aplicada a análises e priorização dos aspectos relevantes relacionadas à qualidade de um produto, visa a fácil visualização da estratificação de várias causas ou características de defeitos.
Diagrama de Causa e Efeito	Permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas do problema. Foi desenvolvida em 1943 por Ishikawa na Universidade de Tóquio com objetivo de mostrar que vários fatores poderiam ser comuns entre si.

Estratificação	É a análise de onde se pretende buscar possíveis origens do problema, também permite realizar a análise dos dados coletados a partir da busca das causas.
Folha de Verificação	É utilizada para a apresentação dos dados de uma forma mais clara e concisa de visualização, serve para diminuir erros e confusões na hora da coleta dos dados, e se torna confiável para a tomada de decisões.
Histograma	Possibilita conhecer as características de um processo ou um lote de produto dando uma visão geral do conjunto de dados.
Diagrama de Dispersão	Permite a identificação do possível relacionamento entre variáveis consideradas numa análise. Consiste num aglomerado de pontos, distribuídos sobre um plano estabelecido por um par de eixos ortogonais X e Y.
Carta / Gráfico de Controle	Serve para analisar se o processo esta ou não sob controle, através do cálculo de três parâmetros: Linha Central de Controle; Limite Superior de Controle; Limite Inferior de Controle, onde é definido um gráfico de controle para viabilizar o monitoramento contínuo.

**Quadro 03:** Ferramenta de Controle da Qualidade vs. Descrição.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em PARIS (2002).

#### 2.3.3.3 Ferramentas do Planejamento da Qualidade

Assim como as ferramentas do controle da Qualidade, sete foram as ferramentas criadas para o planejamento da Qualidade. Segundo Dellaretti Filho (1996, p. 04), “elas surgiram para cobrir uma lacuna deixada pelas sete ferramentas de controle da qualidade

[...]”. Elas possuem um tratamento de dados menos quantitativos preservando um pouco mais o lado qualitativo das informações adquiridas para análise a partir dessas ferramentas.

A seguir, um quadro relaciona a ferramenta e a sua descrição:

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Diagrama das Afinidades	É exploratória e pode mostrar como um grupo de pessoas entende um problema ou um fato desconhecido.
Diagrama das Relações	É conveniente para tratar problemas ou situações complexas, interligadas por uma rede de relações de causa e efeito.
Diagrama de Matriz	Enfatiza as conexões ou correlações existentes entre dois ou mais conjuntos de itens, organizados segundo as linhas e colunas de uma matriz.
Diagrama de Matriz de Priorização	Estabelece as prioridades associadas a uma lista de ações ou tarefas por meio de critérios de pesos pré-definidos.
Diagrama de Árvore	Faz o mapeamento sistemático de todos os caminhos a serem seguidos e de todas as tarefas a serem executadas para se alcançar um objetivo preestabelecido.
Diagrama do Processo Decisório	Faz o mapa de todos os eventos possíveis de ocorrer quando se parte de uma situação inicial e se quer alcançar um objetivo.
Diagrama das Setas	É útil para planejar o cronograma mais conveniente para a execução das tarefas de um plano, quando se conhece o tempo de duração de cada tarefa.

**Quadro 04:** Ferramenta de Planejamento da Qualidade vs. Descrição.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em DELLARETTI FILHO (1996).

### **3 METODOLOGIA**

Essa sessão será destinada à descrição dos principais aspectos metodológicos a serem utilizadas na pesquisa, tais como tipo de pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados, tratamentos e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para Lakatos (1991, p. 155) a pesquisa “é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” Para que esse caminho citado por Lakatos seja mais bem aproveitado, a pesquisa deve se distinguir em alguns tipos, que deverão ser escolhidos para ser seguidos.

São três os tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Para Gil (1991, p. 45), a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”. Gil (1994), ainda afirma que a pesquisa do tipo descritiva tem como objetivo o estudo de características de um grupo. Malhotra (2001, p. 108), diz que a pesquisa do tipo descritiva “tem como principal objetivo descrever”, mas procurando sempre analisar bem o fenômeno sem preocupar-se em encontrar os motivos dele ter ocorrido. Já a pesquisa do tipo explicativa é o inverso da descritiva, pois tenta explicar os motivos para determinados fenômenos.

Entre os tipos de pesquisa existentes, esta se adequou ao tipo de pesquisa descritiva, já que um grupo de indivíduos da Empresa X foi devidamente estudado.

#### **3.2 Objetos de estudo, População e Amostra**

A Empresa X atua no segmento de suplementos vitamínicos e mineral sendo a distribuidora exclusiva de produtos importados dos Estados Unidos, onde possui uma fábrica na cidade de Miami, no Estado da Flórida, utilizando de uma marca sua registrada no Brasil. A Empresa X já existe há quase 20 anos e faz parte de um grupo do setor farmacêutico no estado da Paraíba, composto por ela mesma e o “Laboratório Z”, produtor de um medicamento fitoterápico tradicional. Com sede no município de Cabedelo, cidade que compõe a grande João Pessoa no estado da Paraíba, a Empresa X possui uma filial em

Indaiatuba, no interior de São Paulo, que proporciona uma maior aproximação com o restante dos clientes no país.

A empresa conta com 33 itens disponíveis no mercado, vendidos e distribuídos para todas as regiões do Brasil, pois conta com representantes comerciais em cada uma delas, além de fornecedoras de transporte de cargas com a mesma área de atendimento. A Empresa X atualmente conta com um corpo de 22 colaboradores atuando em Cabedelo/PB, porém no momento da coleta de dados a empresa contava apenas com 18 colaboradores e foi esse universo utilizado para a definição da amostra.

A determinação dos sujeitos da pesquisa dependeu de alguns fatores importantes. A escolha da Empresa X para o estudo de caso foi feita pelo fato de que o pesquisador já está inserido na empresa, atuando como estagiário na parte administrativa desde dezembro de 2011 até os dias atuais. A amostra foi determinada pelos critérios de tipicidade e de acessibilidade que, de acordo com Vergara (2007) o primeiro tem relação com a representatividade de certos elementos dentro da população que se pretende estudar; já o segundo critério tem relação, como o próprio nome diz, com a facilidade de acesso a esses elementos da população.

Do quadro de colaboradores dispostos na época da coleta de dados, 7 colaboradores foram utilizados para esta etapa de acordo com os 4 níveis hierárquicos conforme o organograma (anexo A) e o quadro a seguir:

<b>Colaboradores</b>	<b>Nível</b>	<b>Cargo</b>
Colaborador 1	Nível 1	Assessor Executivo
Colaborador 2	Nível 2	Gestor Executivo e Marketing
Colaborador 3	Nível 2	Gestor Financeiro
Colaborador 4	Nível 3	Auxiliar Administrativo
Colaborador 5	Nível 3	Assistente Comercial e Logística
Colaborador 6	Nível 3	Nutricionista
Colaborador 7	Nível 4	Auxiliar de Expedição

**Quadro 05:** Amostragem por nível hierárquico

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2013.

### 3.3 Método de Abordagem

Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser considerada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Por esse motivo a pesquisa terá uma abordagem qualitativa por considerar que desta forma serão obtidos os melhores insumos que embasem ainda mais as respostas de acordo com sua delimitação de tema e coerência com a justificativa.

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, ou seja, “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” Gil (1994, p.78).

### 3.4 Métodos e instrumentos de coleta de dados

O método de coleta de dados utilizado para esta pesquisa foi a entrevista, pois possui algumas vantagens que poderiam e foram bem aproveitadas o alcance dos objetivos. Gil (1994, p. 114), afirmou que entre as vantagens de se aplicar esse modelo está a “*eficiência para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano*”. O mesmo autor ainda afirma que “oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias da entrevista”.

A entrevista tem seus aspectos, tipos e indicações para seu melhor uso, como diz Lakatos (1991, p.1995):

[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Ainda de acordo com Lakatos (1991), os tipos de entrevista são: padronizada ou estruturada, que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; despadronizada ou não estruturada, em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; e painel, que consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos. Existe uma variação entre a padronizada e despadronizada, chamada de semi-estruturada, que se baseia em questões pré-definidas sem respostas pré-

concebidas, isto é, abertas, onde o entrevistado sente-se livre para opinar da forma que lhe convém. Este modelo de entrevista semi-estruturada foi utilizado nesta pesquisa (apêndice B).

A ideia inicial para a pesquisa era a que pudessem ser aplicadas apenas as entrevistas distribuídas por níveis hierárquicos. Porém, desde quando a pesquisa começou a ser feita, algumas situações de trabalho poderiam enviesar os resultados apurados, pois o pesquisador esteve responsável pela aplicação do programa 8S na empresa, que por sua vez, é um dos programas da qualidade e isso poderia gerar uma pré-disposição a respostas voltadas apenas a esse programa, quando o que se pretendia pesquisar não era exatamente o comportamento e nível de maturidade da empresa para aplicar tal programa; mas sim de identificar as percepções que a empresa tem acerca da qualidade, sem relação direta com um modelo ou programa que o pesquisador tenha ou esteja aplicando na empresa como uma das suas atribuições enquanto colaborador desta.

Diante disso, por seu vínculo com a empresa, a técnica de observação participante passou a ser adotada na pesquisa, gerando um roteiro de observação (apêndice A). De acordo com Richardson (1999, p. 261), nesse tipo de observação “o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”.

Essa técnica foi definida para que pudessem ser constatadas, ou não, coerências entre as respostas das entrevistas com o ambiente de trabalho de cada setor onde tiveram colaboradores entrevistados.

Assim como a entrevista teve seu roteiro pré-estruturado, o roteiro de observações da forma como indica Gil (1994), antes da coleta de dados foram elaboradas categorias de análises a serem feitas nas observações em grupo e individuais: layout, higiene, padronização de atividades e processos; gargalos na execução dessas atividades e processos (apêndice A).

As observações foram aplicadas antes das entrevistas e essa sequência permitiu menores fugas de conteúdo ou tendências da maioria dos candidatos às funções do pesquisador.

A coleta de dados se deu entre os dias 20 a 28 de fevereiro de 2013. As observações e entrevistas foram feitas no período da tarde, entre as 14h00min e 18h00min. O período escolhido se deu por conta de nesse momento a empresa contar com a maioria de seus colaboradores, com apenas ausência de duas pessoas de todo o universo pesquisado. Também foi levado em consideração que nesse período os feriados não seriam um entrave e no final do mês é onde o número de atividades no geral cresce, podendo, assim, evidenciar os maiores

erros e acertos por parte de todos colaboradores, sendo também um dos pontos levados em consideração nessa pesquisa.

### **3.5 Métodos e instrumentos de tratamento de dados**

As entrevistas foram gravadas através de um aplicativo no celular do pesquisador e foram realizadas a sós com cada colaborador em seu ambiente de trabalho. As gravações foram transcritas e, após isso, tratadas a fim de se obter conclusões sobre os discursos coletados. Esse tratamento ou análise “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (RICHARDSON, 1999, p. 223).

Com base nos discursos apresentados por cada colaborador, foi possível identificar quais as percepções que, de maneira geral, a Empresa X possuía e possui acerca da qualidade.

Portanto, a pesquisa em sua totalidade, teve como característica a coleta de dados de forma direta e indireta, pois: baseou-se em pesquisas bibliográficas em livros, artigos e normas de órgão da área, entrevistas com 7 funcionários escolhidos de acordo com seu nível hierárquico e o roteiro de observações não participantes.

O roteiro de entrevista conteve apenas 7 questões que partiram de um âmbito mais generalista até uma abordagem mais específica, para que pudesse ser testado, também, além da percepção, qual o nível de conhecimento acerca da qualidade por parte desses colaboradores.

Após essa etapa de coleta de dados, os mesmos foram analisados através da análise do discurso, onde as repetições das principais ideias e ausência delas foram levadas em consideração, de acordo com Richardson (1999). As inferências foram devidamente produzidas e as percepções serão agrupadas com o intuito de identificar aquela que se aproxime da percepção geral da Empresa X. Do mesmo modo, o roteiro de observações teve suas principais constatações que foram agrupadas sintetizando um perfil do ambiente de trabalho comparado ao discurso apresentado nas entrevistas.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 As observações

As observações foram feitas antes da aplicação das entrevistas e obedeciam a um roteiro pré-estabelecido. Neste roteiro alguns aspectos foram levados em consideração em todos os setores pesquisados. Com esses aspectos foi possível identificar a ausência e presença de conceitos atribuídos à qualidade. Foi levado em consideração itens do programa 8S, dos arranjos de layout, muito utilizado em áreas extremamente produtivas, além da própria padronização que é um dos conceitos mais lembrados quando se fala em qualidade.

A seguir, alguns quadros demonstram quais as constatações dessas observações por aspecto e seus respectivos itens:

<b>ASPECTO:</b>	Layout
<b>ITENS AVALIADOS:</b>	Disposição dos móveis e utensílios e adequação do ambiente para as atividades do setor.
<b>SETOR</b>	<b>CONSTATAÇÃO</b>
Assessoria Executiva	Dispostos de maneira relativamente adequada às funções e ao tamanho da sala que não é tão ampla. Existe uma cadeira para visitas que fica numa passagem entre uma porta e outra na mesma sala.
Gestão Executiva e Marketing	Dispostos de maneira adequada às funções, sem interrupções de fluxo.
Gestão Financeira	Dispostos de maneira inadequada, visto que a sala não comporta todos os móveis e equipamentos e os próprios colaboradores do mesmo setor. Tudo fica muito próximo gerando uma sensação real de falta de espaço.
Administrativo	Dispostos inadequadamente, uma vez que os móveis causam um estreitamento no fluxo entre uma porta e outra na mesma sala.
Comercial e Logística	Dispostos de maneira relativamente adequada. Embora se tenha uma distribuição de móveis num arranjo simples e funcional, este também faz com os espaços

	sejam encurtados causando certo incômodo a quem circula entre as mesas de trabalho.
Nutricionistas e Técnico	Dispostos inadequadamente, pois existe uma mesa de trabalho voltada a pouco mais de um metro para a entrada da sala. Essa mesma mesa está entre duas outras que ficam voltadas de frente para ela, também tendo uma falta de espaço e causando incômodo a quem circula por essas mesas.
Expedição	Dispostos de maneira relativamente adequada. Existe uma mesa central com divisórias para separação de pedidos numa sala retangular que dispõe de prateleiras ao redor dessa mesa que não segue uma sequencia lógica permitindo assim um fluxo desordenado neste ambiente.

**Quadro 06:** Observações - Layout**Fonte:** Roteiro de Observações da Pesquisa.

No caso da Empresa X, o layout não aparentou ser tão influente na execução das atividades, a não ser no setor de expedição, onde o ritmo de trabalho acarreta em mais movimentação dos colaboradores desse setor. Nesse sentido, o setor de expedição, em que é mais perceptível um layout instalado, ele é caracterizado pelo arranjo físico de produto, ou seja, são aqueles processos em linhas ou contínuos, segundo Ritzman e Krajewiski (2004). Esses autores ainda afirmam que “embora os arranjos físicos de produto sigam uma linha reta, este nem sempre é o melhor e os arranjos físicos podem assumir formato de L, O, S ou U” (2004, p. 198).

Na Empresa X, especificamente nesse setor, o formato apresentado não é linear, mas sim em formato de U. Este tipo de layout é indicado para quem tem operações que envolvam volumes elevados, o que nem sempre é o caso da empresa X. Por isso, o mais indicado seria a utilização de um modelo de arranjo físico híbrido, isto é, aquele que, “adota uma estratégia intermediária, pela qual algumas partes da unidade encontram-se dispostas em um arranjo físico de processo e outras em arranjo físico de produto” (RITZMAN e KRAJEWISKI, 2004, p. 199).

<b>ASPECTO:</b>	Higiene do Ambiente
<b>ITENS AVALIADOS:</b>	Disponibilização de lixeiras; vestígios de sujeira no piso, móveis e utensílios; indicação de locais de descarte de lixo.
<b>SETOR</b>	<b>CONSTATAÇÃO</b>
Assessoria Executiva	Havia lixeiras ao lado das mesas de trabalho, sem vestígios de sujeira em nenhum local, mas não havia nenhuma indicação do local da lixeira ou qualquer descarte.
Gestão Executiva e Marketing	
Gestão Financeira	
Administrativo	
Comercial e Logística	
Nutricionistas e Técnico	
Expedição	Apenas uma lixeira pode ser visualizada num espaço onde o descarte é intenso por conta de utilização de caixas e fitas adesivas para embalar os pedidos que estão sendo separados para serem transportados. Essa lixeira não tinha nenhuma indicação e estava em baixo da mesa central utilizada na separação de produtos. Mesmo assim, o local não apresentava vestígios de sujeira.

**Quadro 07:** Observações – Higiene do Ambiente  
**Fonte:** Roteiro de Observações da Pesquisa.

A higiene e manutenção da limpeza no processo produtivo gera uma confiabilidade, credibilidade de acordo com as especificações do produto vendido. As expectativas dos clientes e consumidores é a de que os produtos atendam ou excedam certos níveis de desempenho anunciados. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Por se tratar de produtos do setor farmacêutico, normas e regras de vigilância sanitária devem ser seguidas a ação mais básica para que se tenha o atendimento completo dessas normas e regras é a disposição de lixeiras e manutenção de locais sempre limpos e conservados para a manipulação e comercialização desses produtos. Para isso, a empresa conta com farmacêutico e nutricionistas responsáveis pela auditoria constante internamente, além de atenção na chegada e saída de produtos.

Esse aspecto foi bem atendido, apesar de ter percebido uma oportunidade de melhoria na sua área de expedição.

<b>ASPECTO:</b>	Padronização de Atividades e Processos
<b>ITENS AVALIADOS:</b>	Mapas de processos ou POPs (Procedimento Operacional Padrão) definidos; informalidade no esclarecimento da descrição de execução da atividade; divulgação dos processos de execução das atividades.
<b>SETOR</b>	<b>CONSTATAÇÃO</b>
Assessoria Executiva	Não foi possível identificar na observação qualquer tipo de padronização das atividades através de alguma documentação. Estas atividades e processos aparentemente, não possuem padronização ou divulgação formal do padrão de execução.
Gestão Executiva e Marketing	
Gestão Financeira	
Administrativo	
Comercial e Logística	
Nutricionistas e Técnico	
Expedição	Nesse setor temos alguns procedimentos descritos e afixados no laboratório, que é parte integrante desse setor. Na sala deste laboratório, não grande frequência de pessoas o que dificulta a visualização dessas informações padronizadas nas características de POPs. Na parte de separação de pedidos as atividades são transmitidas pessoalmente, sem registro específico.

**Quadro 08:** Observações – Padronização de Atividades e Processos

**Fonte:** Roteiro de Observações da Pesquisa.

A padronização de atividades e processos poderia ser muito beneficiada a partir de um melhor layout no setor de expedição. Nos demais, podemos perceber que não havendo padronização das atividades claramente, pode-se assumir alguns custos com essas atividades que não estão sendo contabilizadas. Essa uma necessidade ainda não percebida na Empresa X, mas que é afirmada por Robles Júnior (2003, p. 48), em que “a constatação de que as atividades consomem recursos e que os produtos consomem atividades, levou à necessidade de alocar custos às atividades”. Com essa alocação, a verificação de desperdícios ou economias financeiras poderá ser mais facilmente percebida.

As atividades bem padronizadas também evitam retrabalhos, havendo assim, economia de tempo e mão de obra. Segundo Moura (1994 *apud* WIEMES E BALBINOTTI, 2009), a padronização permite que exista a “vantagem competitiva através da implementação da cultura do ‘fazer certo pela primeira vez.’” Essa cultura tem que ser ainda mais

estabelecida na Empresa X, mesmo tendo consciências de suas dificuldades, mas objetivando sempre os seus maiores benefícios.

O POP (Procedimento Operacional Padrão) já é uma boa iniciativa que poderia ser replicada em outros setores. Já que os POPs são, segundo Gourevitch e Morris (2008), documentos que descrevem detalhadamente as etapas necessárias para a execução de uma tarefa. Dessa a padronização teria suporte para ser, de fato, posta em prática.

<b>ASPECTO:</b>	Gargalos na execução das atividades
<b>ITENS AVALIADOS:</b>	Qual o gargalo? Onde ocorre? Por que ocorre?
<b>SETOR</b>	<b>CONSTATAÇÃO</b>
Assessoria Executiva	As atividades aparentemente não apresentavam gargalos.
Gestão Executiva e Marketing	As atividades aparentemente não apresentavam gargalos, apesar de se ter percebido uma quantidade alta de interrupções por ligações.
Gestão Financeira	
Administrativo	Nesses setores a quantidade de interrupções causadas por ligações foi intenso isso acontece e aconteceu por conta de contato direto com vendedores e clientes.
Comercial e Logística	
Nutricionistas e Técnico	
Expedição	O gargalo encontrado nesse setor, aparentemente foi no momento da pesagem dos pedidos, que não é de maneira eletrônica e algumas vezes a conferência teve que ser refeita, inclusive no momento de contagem de unidades em cada pedido e seus respectivos volumes para expedição.

**Quadro 09:** Observações – Gargalos na execução das atividades

**Fonte:** Roteiro de Observações da Pesquisa.

A padronização evita, ou pelo menos ameniza, o surgimento dos gargalos no processo que esteja sendo executado.

Os gargalos são todos os pontos dentro de um sistema industrial que limitam a capacidade final de produção. E por capacidade final de produção devemos entender a quantidade de produtos disponibilizados ao consumidor final em um determinado intervalo de tempo. (MAROUELI, 2008, p.1)

Maroueli (2008) nos mostra então que uma quantidade importante de produtos pode ser ficar indisponível ao mercado devido a problemas internos de execução dessas atividades dentro de certo tempo pré-determinado que seja ideal para a atividade que esteja sendo executada. Mais uma vez, a padronização seria fundamental para essa diminuição de gargalos.

Na empresa a principal dificuldade encontrada que pode ser considerada como um gargalo, pois limitam a capacidade final da produção, é a interrupção por telefonemas. Todos os setores fazem e recebem ligações, isso é normal. O que interfere nessa limitação é justamente o trabalho de quem precisa estar diretamente envolvido com a liberação de itens vendidos para o mercado. O setor comercial recebe ou atende aos pedidos que por sua vez são separados e faturados, mas para que isso seja possível, o setor financeiro participa desse processo para que seja conferido o pagamento de impostos e formas de pagamento por parte dos clientes. Do início desse processo até seu fim, as ligações geram algumas interrupções que poderiam ser evitadas através do atendimento e resolução das dúvidas por parte de outro setor, o administrativo, por exemplo, que já atua com essa atribuição em alguns casos.

A conferência dos pedidos poderia ser mais ágil se houvesse uma interligação entre o setor comercial e logística com o setor de expedição. Ambos assumem a mesma responsabilidade e, por isso, ambos ocupam-se com a mesma tarefa que poderia ser realizada por apenas um desses setores. A necessidade de conferência aumenta pelo fato de já haver histórico de problemas da Empresa X e as transportadoras contratadas. Esse gargalo também limita a capacidade produtiva dos dois setores.

## **4.2 As entrevistas**

Ser entrevistado para uma pesquisa soou como uma novidade entre os participantes que demonstraram grande interesse em contribuir com o que pudessem e estivessem ao seu alcance. As respostas encontradas para os questionamentos variaram consideravelmente em alguns deles e em outros, pouco menos. Mas de maneira geral, pode ser percebida a diversidade de abordagens que cada um tinha acerca da qualidade.

Foram entrevistados sete colaboradores nos quatro níveis hierárquicos. Com isso, se tornou possível fazer um comparativo de respostas entre os que ocupam cargos nos dois níveis mais altos, com os que ocupam cargos nos dois níveis mais baixos.

Para um melhor entendimento, o quadro a seguir exemplifica como estão divididas as análises por níveis hierárquicos:

NÍVEL HIERÁRQUICO	ENTREVISTADO
1 e 2 (Alto)	A, B e C
3 e 4 (Baixo)	D, E, F e G

**Quadro 10:** Segmentação de Entrevistados por Níveis Hierárquicos

**Fonte:** Pesquisa direta, 2013.

Como forma de preservar a identidade dos entrevistados, eles serão identificados nessa análise por letras de acordo, também com o seu nível hierárquico.

Iniciando a análise das entrevistas pelos níveis 1 e 2, a primeira questão perguntava *o que você entende por qualidade?* As respostas reproduzidas nesses níveis tiveram a repetição de algumas ideias mais específicas acerca do tema o que demonstrou certo conhecimento um pouco mais elevado por parte desses entrevistados.

O entrevistado A disse que qualidade pra ele:

É a melhoria dos processos em termos de deixar todos os procedimentos e ações se tornem mais ágeis, mais rápidas e claras **minimizando erros**, facilitando todo o **acesso às informações, aos controles e aos resultados**. Então, acho que também está vinculado a algo de ser **planejado, acompanhar** e colher o que foi feito dentro dessa perspectiva de você ter um **processo bem definido, delineado**, ter um controle sobre aquilo, até para você ter **ações corretivas**. E com isso você vai ter os **resultados**. (Grifos meus).

Percebemos aqui a evidência de ideias de planejamento e controle de processos, além da tomada de ações corretivas. Esse trecho nos remete a uma prática recorrente da qualidade em todos em seus aspectos que pode ser traduzidas pelo PDCA, onde se planeja, executa, verifica e age de maneira correta.

O entrevistado B trouxe a seguinte resposta:

Está muito ligado à **conformidade**. Seja ela em termos de **processo, seja em termos de produto**. Mas ela também expande um pouco pra o que é oferecido em forma de valor pra o mercado e **como o mercado enxerga** isso. A **percepção** que o mercado tem sobre o **valor ofertado**. Então, ela permeia um pouco sobre essa parte interna de **conformidade de processos e produtos**, como aquelas coisas são feitas e, também, como elas são ofertado ao mercado e **como o mercado enxerga isso**. (Grifos meus).

Fica evidente nesse trecho que a ideia de conformidade, tanto dos processos quanto dos produtos, também é atrelada à qualidade, assim como o valor que essa conformidade pode passar ao mercado. Uma correlação benéfica pode existir, segundo o entendimento do entrevistado B, entre essa conformidade aplicada pela qualidade e a forma que o mercado, ou

seja, o seu público alvo enxerga o resultado dessa preocupação de se manter a conformidade dos processos e produtos.

Paladini (2011), diz que a adequação ao uso tem relação direta com a necessidade do cliente e quando o entrevistado B cita a forma como o mercado enxerga, identificamos aí a adequação do produto ou serviço ao que o seus consumidores necessitam, tornando esse produto ou serviço bem visto e quisto no mercado.

O entrevistado C afirmou que “quem não tem qualidade não vai estar no mercado. Alguns podem ter começado com quantidade sem qualidade, mas para se solidificar foi necessário chegar à qualidade”. A ideia levantada nesse trecho, diz respeito a competitividade, que segundo Campos (2004), afirma que a qualidade existe basicamente por conta da competitividade cada vez mais evidente entre as organizações em todos os segmentos de mercado. Uma forma de buscar a diferenciação que o torne mais competitivo é partir da utilização de práticas e modelos de gestão da qualidade.

Nos níveis 3 e 4, tivemos algumas respostas com ideias semelhantes, porém com um pouco mais de objetividade, como podemos perceber com o entrevistado D, que afirmou que qualidade para ele é, com as seguintes palavras, “um serviço essencial de um produto que você vende ou venha propor a dar pra outra pessoa. Qualidade é tudo, pra mim tem que ter o mínimo de qualidade”.

O entrevistado E afirmou que, qualidade para ele seria:

Uma boa apresentação dos produtos. Também seria a questão de evitar produtos com defeitos em embalagem. Também com relação ao trabalho, seria um bom trabalho com uma sala bem equipada, bem limpa, isso tudo tá relacionado à qualidade. [...] Seria isso aí, um bom desempenho para se ter uma qualidade de serviço melhor, um produto melhor, um produto com uma apresentação boa, uma boa embalagem, um bom envase no laboratório e no seu maquinário [...].

O entrevistado passou uma percepção de acordo com suas experiências profissionais e pessoais, já que esse entrevistado trabalha diretamente no manuseio dos produtos e teve uma adaptação de seu entendimento à sua realidade.

Nesse trecho da entrevista fica evidente também a ideia do zero defeito, defendido também pelos autores que falam sobre a qualidade. O fazer certo desde a primeira vez. Crosby (1979) *apud* Robles Jr. (2003), instituiu algumas etapas a serem analisadas ao se implementar modelos e gestões da qualidade, sendo a nona etapa a de Dia Zero Defeito, em que ressalta algumas consequências positivas e negativas de se ter a cultura do zero defeito, pois assim, menos retrabalho será visto, e custos menores serão percebidos.



O entrevistado F foi simples e objetivo, mas com visão de melhoria com foco em resultados, afirmando com as seguintes palavras: “qualidade vai ser um meio que a empresa vai utilizar pra buscar melhores resultados”. Já para o entrevistado G, qualidade “é a busca dos 100%, a busca do que é mais perfeito, mais bem elaborado”. Nesse caso, fica evidente também a busca da perfeição ou excelência no que se faz, o que remete ao zero defeito com base na ideia passada pelo entrevistado E.

A segunda questão trazia como pergunta: *o que você entende por qualidade total?* Desse modo, um tom mais específico de entendimento foi realçado na questão com uma forma de constatar também o nível de conhecimento sobre qualidade os entrevistados teriam de um modo pouco menos abrangente.

Observamos entre as respostas, algumas relações de ideias entre os dois níveis, alto e baixo. A resposta de entendimento passada pelo entrevistado A, foi que:

Eu acho que no total é englobando todos os setores, todas as áreas envolvidas para ser um resultado em comum. Então a qualidade total vai desde um procedimento mais simples enxergado como um procedimento básico de rotina, até processos maiores dos quais a empresa esteja envolvida. Então se desde o princípio, desde uma empresa pequena até uma empresa de médio e grande porte ela tem em mente que a qualidade total deve estar envolvida em todos os setores, que não específico de um departamento em si, não é de uma área só [...].

Esse entrevistado traz um conceito que é reforçado por pelas definições de Gestão da Qualidade Total, quando Oakland (1994, p. 32) diz que esse tipo de gestão é essencial para “planejar, organizar, e compreender cada atividade e depende de cada indivíduo em cada nível.” Isto é, percebemos uma que a qualidade total, bem como foi dita pelo entrevistado A, deve ser levada em cada setor, em cada nível, pois só assim o resultado comum poderá ser alcançado.

O entrevistado B nos ofereceu, em sua resposta, o seguinte trecho:

[...] Qualidade total, pelo o que eu entendo assim, é mais que... vai além daquela coisa que tá interna na empresa. Ela está ligada aos *stakeholders*, a sociedade. Ela está ligada... abrange além da própria empresa [...].

O nível de abrangência colocada pelo entrevistado B, nos retoma a necessidade de participação de todos os envolvidos no processo produtivo, isso inclui a sociedade e todas as demais partes interessadas. Essa ideia também se enquadra na definição passada por Oakland.

O entrevistado C, não apresentou uma visão diferente dos entrevistados A e B, porem citou a excelência, que também é um das máximas da qualidade. Ele afirmou que:

Não adianta um setor ter uma excelência em qualidade e outros setores não. Pra que tudo funcione de uma forma sincronizada, creio eu que é necessário e fundamental, primeiramente a qualidade e, por conseguinte, a qualidade total [...].

Partindo para os níveis 3 e 4, novamente tivemos mais respostas objetivas, mas que não foram de encontro ao que já foi comentado pelos outros entrevistados dos níveis 1 e 2. Houve um caso de desconhecimento do termo ou, pelo menos, uma falta de tentativa de correlação do termo com alguma experiência pessoal ou profissional que fosse possível oferecer alguma resposta além da afirmação do desconhecimento. O entrevistado D, disse: “nunca ouvi falar não. Essa é nova”.

Já o entrevistado E ao responder, nos disse que “seria a empresa ter uma qualidade total, geral, em todos os setores da empresa.” O entrevistado F, respondeu que: “qualidade total, tipo assim, a gente vai analisar as coisas que precisam ser melhoradas e implementar coisas para que a qualidade seja eficiente e total”. O entrevistado G, assim como os demais, permaneceu na mesma linha de raciocínio.

Ficou nítido que quando a questão era concluída e o momento de resposta era dado, poucas pessoas responderam com certeza absoluta sabendo diferenciar qualidade pura e simplesmente, de qualidade total.

Antes de ir ao ponto principal da resposta, o entrevistado A falou “eu acho que vai ficar um pouco redundante, mas enfim [...]”. O entrevistado B, disse ao final de sua resposta: “então eu acho que ela permeia pelo o que a gente já falou um pouco [...]”. Repassa-nos a ideia de respostas que tentavam ser diferentes das que foram dadas para a qualidade, quando o que vimos afinal, foi um retorno a conceitos e pensamentos semelhantes da qualidade total em relação à qualidade.

Nesse ponto, Paladini (2011), afirma que “em rigor, não há nada que a noção de ‘qualidade total’ acrescente ao conceito básico da qualidade. [...] se se adotar a definição de Juran, existe ‘qualidade’ que não seja ‘total’?” Essa questão é dada em circunstância dessa dificuldade em diferenciar os termos.

A terceira questão perguntava: *você conhece alguma ferramenta da qualidade? Se sim, qual?* Essa questão abordou um aspecto num grau um pouco maior de especificidade, de tal forma que esse era o foco a ser investigado nas respostas.

Nos dois primeiros níveis tivemos respostas que trouxeram algumas ferramentas básicas da qualidade, até aquelas mais complexas ou que não são comumente encontradas em empresas de qualquer setor do mercado.

A resposta do entrevistado A dizia que:

Algumas ferramentas que eu conheço, já implantamos aqui. Outras ferramentas dentro da nossa realidade aqui da empresa nos anos de 2003, 2004 e 2005, identificamos algumas outras ferramentas que podemos adaptar como pontos de melhoria. Então assim, ferramentas da qualidade como o **5S**, que hoje já tá atualizado para os **8S's**. Nós tivemos um programa que seria semelhante ao **PDCA**, assim de planejar determinadas ações, acompanhá-las, controlá-las e agir [...] A ferramenta que nós utilizamos no nosso planejamento estratégico... O **brainstorming** a gente já utilizou... e em reuniões a gente costuma utilizar também o brainstorming, mas assim, isso é tipo por departamento, não é? Até em questões de marketing e tal... Mas nós utilizamos aquela ferramenta 5W32, não... é **5W3H** [...]. (Grifos meus).

O entrevistado B também teve pontos específicos em sua resposta:

A gente usa um pouco aqui as **análises estatísticas**, a gente utiliza a **classificação e gerenciamento por exceção de estoque** que pode ser aplicada não só nesse ponto, mas em vários outros pontos como ferramenta de qualidade. [...] A gente já usou algumas ferramentas pouco mais específicas como o **Diagrama de Ishikawa** e etc., mas foi pouco usual aqui. A gente trabalha mais é com **análises estatísticas** e reuniões de **brainstorming**. Inclusive em alguns processos a gente fez alguns **mapeamentos**, mas também é pouco usual. (Grifos meus).

O entrevistado C citou experiências bem superficiais com o programa 5S, que já praticado na empresa nos anos 2000, e também algumas ferramentas e comportamentos da qualidade em vistas em fábricas do setor automotivo no interior de São Paulo, porém não chegou a citar quais foram essas ferramentas encontradas nessas visitas.

Partindo para os níveis 3 e 4, percebemos uma evidenciação menor de ferramentas, entretanto, elas também foram lembradas e citadas pelos entrevistados. O programa dos 5S's, quanto o 8S's, foi lembrado mais claramente na resposta do entrevistado D, que falou:

[...] nunca tive esse questionamento de qualidade, 5s, 8s... Por isso que eu até estou bem curioso pra saber, porque vai ser implantado na DLW esse sistema de qualidade dos 5S's... 8S's.

O entrevistado E confessou não lembrar no momento da entrevista de alguma ferramenta ou modelo da qualidade. O entrevistado F, disse que “tem o PPQ, que o é Programa Paraibano da Qualidade e eles usam o MEG, que é um modelo de excelência, não é? E os 8S's”.

O programa citado pelo entrevistado F, de fato é uma associação que:

[...] tem por finalidade promover a disseminação de conceitos e uso de ferramentas de gerenciamento pela qualidade total por parte das organizações no Estado da Paraíba, com vistas ao desenvolvimento da cultura e da capacitação para o gerenciamento da qualidade nas empresas privadas e nas administrações públicas federais, estaduais e municipais, diretas e indiretas, abrangendo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como em organizações não-governamentais e na iniciativa privada. (PPQ, 2013)

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2013), “o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos, podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão”.

Dessa forma, a figura a seguir ajuda a compreender como os oito critérios (liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, e resultados) são desdobrados em onze fundamentos (desenvolvimento de parcerias, aprendizado organizacional, pensamento sistêmico, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, orientação por processos e informações, valorização das pessoas, conhecimento do cliente e do mercado, responsabilidade social, geração de valor).



**Figura 03:** Critérios e Fundamentos do MEG®  
**Fonte:** FNQ, 2013.

O entrevistado G, chegou a citar as normas ISO, como sendo um dos primeiros contatos com a qualidade. “Em primeiro lugar, eu já escutei falar em ISO 9001, ISO 9002, e que eu nunca soube assim... relevância desses termos utilizados, mas sei que medem a qualidade de serviços e produtos”. De certa forma, esse entrevistado, apresentou uma novidade com relação às respostas dos demais entrevistados e mostrou um conhecimento, ainda que superficial, mais específico e correlacionado ao foco da pergunta.

A quarta questão tinha como pergunta: *você teve alguma experiência com ferramentas da qualidade nesta empresa ou fora dela? Comente sobre.* Como pode ser visto, a maioria

dos entrevistados já tiveram experiências, ou pelo menos, contato com ferramentas da qualidade. Os entrevistados acabaram respondendo duas questões com uma resposta só, como foi o caso dos entrevistados A, B e C dos níveis 1 e 2.

O entrevistado F justificou suas experiências, afirmando que tinha ouvido falar do PPQ e do MEG em cursos ofertados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e também pelo próprio PPQ. No caso do entrevistado G, se explicou informado que teve contato com as normas ISO em outros empregos antes de chegar até a Empresa X.

A quinta questão perguntava: *o que deve ser considerado, em sua opinião, ao se implantar modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?* O foco dessa questão era evidenciar se os entrevistados tinham visão sistêmica num momento de decisão para implantação desses modelos, programas e ferramentas da qualidade, sabendo analisar as reais necessidades da empresa.

O entrevistado A disse que é:

Lógico que tem ferramentas que elas são de cunho em comum, que a gente aplica na empresa como um todo. Mas eu acredito que o principal critério é: **qual é a necessidade?** O que é que se pretende? É corrigir? É **melhorar o que já se tem?** É uma remodelação? Uma adaptação? Enfim... A **necessidade precisaria ser identificada** para que se implemente. (Grifos meus).

Já o entrevistado B, afirmou da seguinte maneira:

Acho que a primeira coisa a se considerar é a cultura da empresa. Eu acho que muitas vezes é uma mudança cultural, você tornar um funcionário voltado para isso. Mostrar a importância, mostrar como isso é importante pra ele também e fazer com que isso se torne parte da rotina. Você trabalhar com ferramentas, você analisar o que tá fazendo, você registrar, você fazer o ciclo PDCA girar, isso tem que ser uma coisa implantada dentro da cultura, senão, vai ficar uma série de ferramentas soltas [...].

O entrevistado C seguiu a mesma ideia do entrevistado A, em que a identificação das necessidades torna-se um dos pressupostos mais básicos, como podemos ver no trecho a seguir:

Antes de se implementar alguma ferramenta de qualidade, eu creio que seja princípio básico, necessidade fundamental, fazer um levantamento justamente dos pontos, de uma maneira bem resumida, do que seriam pontos positivos e pontos falhos. [...] O que tá ruim, o que é prioritário, é lógico vai ter uma atenção maior para ser aplicadas as ferramentas de qualidade.

Os entrevistados dos níveis 3 e 4 tiveram respostas que seguiram o mesmo raciocínio que os entrevistados dos níveis 1 e 2. O exemplo do entrevistado D, que disse: “Eu considero

que têm que ser avaliados os setores para depois... aí você vê o que está... cada setor precisa ser melhorado e aplicado as qualidades”. Já o entrevistado E, afirmou que “acha que seria melhor se houvesse um preparação de toda equipe, [...] essa parte de treinamento pra o pessoal”. Nesse trecho, fica claro que não basta simplesmente querer impor mudanças se não uma sensibilização de seus colaboradores para que a adesão às ferramentas, modelos e programas da qualidade sejam a máxima possível. “[...] Cada pessoa deve considerar que os objetivos propostos coincidem com os seus próprios objetivos ou correm para eles, de forma direta ou não” (PALADINI, 2011, p.154).

O entrevistado F e G responderam com ideias semelhantes aos demais entrevistados.

A sexta questão perguntava: *quais as consequências que você acredita que podem ser gerados ao se aplicar modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?*

Todos os entrevistados de todos os níveis afirmaram que existem mais consequências positivas do que negativas. Também seguiram a linha de conclusões que as consequências se traduzem em melhorias para a empresa.

Nos níveis 1 e 2, o entrevistado A respondeu:

Primeiro, sempre consequências positivas, não é? Porque uma vez que você aplica alguma ferramenta da qualidade, você vai conseguir mapear e dentro do que você diagnosticar do mapa, você analisa se vai poder começar a corrigir determinada entrada, alguns desvios padrão, algo que não esteja em conformidade ao que deveria ter [...].

O entrevistado B confirmou dizendo que:

As consequências, se for um modelo bem implantado, são bem positivas [...] Se você tem um modelo bem fixado, bem implantado, você vai ter funcionários mais motivados, porque eles vão entender o que eles estão fazendo, eles vão entender como as coisas se correlacionam, eles vão enxergar como uma ação se torna um padrão e como esse padrão ajuda a empresa.

A resposta do entrevistado C reforçou a ideia passada pelo entrevistado A e B, afirmando que “o que se espera são consequências boas, não há o que se discutir”.

Nos níveis 3 e 4, o entrevistado D afirmou que as consequências podem:

Melhorar tudo, melhorar o posicionamento da empresa, melhorar o que o funcionário pensa da empresa, melhorar a comunicação da empresa para fora, para dentro da empresa, melhorar em todos os aspectos sempre.

O entrevistado E não foi diferente dos demais e disse que “creio num desenvolvimento melhor da equipe num todo [...]. Eu creio que são sempre mudanças positivas”. Do mesmo

modo, o entrevistado F apresentou resposta semelhante dizendo que há “consequências positivas e melhora o funcionamento como um todo”. Assim respondeu também o entrevistado G.

Como podemos perceber, houve uma congruência de pensamentos de quais seriam as consequências, que elas seriam boas e propiciariam a melhora da empresa, embora apenas o entrevistado B explicou um pouco de como isso poderia ser visto na prática.

A sétima questão e última, perguntava: *em sua opinião, quais as dificuldades existentes na aplicação de modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?*

Da mesma forma que ocorreu um alinhamento de pensamentos na questão anterior, essa questão também teve em suas respostas a mesma característica. Essa questão foi respondida pela maioria como se fosse um complemento da quinta questão, pois ao serem feitas as análises do que deve ser considerado antes da implantação de ferramentas, modelo e/ou ferramentas da qualidade, naturalmente, pensaram em algumas possíveis dificuldades de se fazer isso.

Nesse sentido, o entrevistado A, do nível 1, respondeu:

[...] principalmente **a conscientização de pessoas acima em cargos de poder de decisão** [...]. Você tirar as pessoas da **zona de conforto é uma dificuldade** sim. Mostrar pra elas que essa **ferramentas vão auxiliá-las**, então esse é o ponto de partida. (Grifos meus).

O entrevistado B disse:

As principais dificuldades que eu vejo permeiam um pouco pela aquela questão cultural, e o medo do pessoal mudar. sempre há aquela resistência inicial, mas é natural do ser humano, de sair daquele status quo pra se movimentar, muita gente tem receio. [...] Por outro lado, é o seguinte, tomar cuidado pra que a qualidade não se torne uma burocracia exacerbada como a gente vê no serviço público. Então, utilizar a burocracia pro lado bom, utilizar para que as coisas corram melhor.

O entrevistado C trouxe como resposta: “eu continuo enxergando essa questão da cultura como sendo um grande desafio”.

Partindo para os outros dois níveis mais abaixo, também percebemos que a mudança da cultura organizacional é uma das principais dificuldades. O entrevistado D respondeu:

[...] que sempre há um certo tipo de travamento com o funcionário, porque como o funcionário está acostumado aquela sequencia de trabalho e acha que aquilo está certo, tudo o que é novo no começo... meio que assusta e isso faz parte da implementação de qualidade.

Os entrevistados E, F e G permaneceram na mesma linha de raciocínio dos demais, sem citar nada muito diferente.

Com base nesses trechos, Ritzman e Krajewski (2004, p. 101) afirmaram que:

[...] um dos principais desafios para o desenvolvimento de uma cultura adequada para o GQT (gestão da qualidade total), consiste em definir cliente para cada funcionário. [...] Alguns funcionários, especialmente aqueles que possuem pouco contato com clientes externos, podem ter dificuldade para ver como suas funções contribuem para o esforço geral.

Ou seja, fica evidente que essa questão da mudança cultural é uma constante quando se pensa em implantação de ferramentas, modelos e programas da qualidade. Isso acontece em todos os níveis hierárquicos, sem distinção. A conscientização, desde os gestores mais importantes até os colaboradores dos menores níveis deve ser feita e ambos sentem que a mudança pode ser um grande empecilho.

#### **4.3 Comparação entre a observação participante e as entrevistas**

As respostas das entrevistas deixam clara a construção de um perfil para algo que se tenha qualidade. Esse perfil permitiu que se idealizasse algumas necessidades para a implantação de modelos, programas ou ferramentas da qualidade. Necessidades do tipo de padronização, conformidade, melhorias, correção de erros.

Entretanto, ao observarmos que essas são as necessidades que deveriam ser atendidas com essas práticas da qualidade, pouco disso foi visto no cotidiano.

Não havia padronização de processos, descumprindo com o perfil de padronização dita pelos mesmos. Não havia assim, a conformidade também idealizada no perfil, pois para que ela fosse percebida, deveríamos ter visto como etapa inicial dessa consequência, a padronização, seja de processos ou atividades corriqueiras.

Não ficou evidente algum tipo de processo de melhorias na prática, pois as necessidades e limitações não são analisadas, dificultando a melhoria contínua citada pelos entrevistados.

As interrupções que pareciam de rotina durante as observações em cada setor, não se adequam o discurso feito pela maioria dos entrevistados. Algumas atitudes demonstraram certa incoerência entre a prática o que foi dado como resposta e desejado como ideal. Essa diferenciação pode ter como causa, diversos fatores, entre eles a verdadeira percepção do seja qualidade e o seu envolvimento com ela.



## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa tinha como principal objetivo conhecer o entendimento sobre qualidade numa empresa de distribuição e comércio de suplementos vitamínicos e minerais (alimentares) no município de Cabedelo/PB. Pode-se afirmar que esse objetivo foi alcançado, uma vez que dentro dos mais diversos aspectos abordados da qualidade, a maioria teve seu questionamento e sua observação resultando em depoimentos e percepções reais do entendimento de cada indivíduo participante sobre a qualidade.

A abrangência do termo qualidade e as respostas em comuns dos participantes da pesquisa nos permite dizer que por mais que ele seja popular, suas concepções tem sempre um ponto específico a ser ressaltado: a conformidade, a padronização, o acabamento, uma boa apresentação aos clientes, a verdadeira adequação ao uso.

Todos tiveram a consciência da importância de se alcançar a qualidade e que para isso se tornar uma realidade, práticas, modelos e ferramentas devem ser utilizadas no intuito de promover uma mudança cultural que por muitas vezes se torna a maior dificuldade em processos de implantação e disseminação da qualidade.

Foi possível identificar nas próprias respostas dos entrevistados, quais foram e quais são as experiências com ferramentas da qualidade que a empresa já passou ou esteja passando. Brainstorming, 5W3H, PDCA, Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito), Mapeamentos, Programa 5s e 8s, Análises Estatísticas, foram algumas ferramentas que tiveram suas experiências na empresa X, citadas. Com mais frequência, recentemente as ferramentas de 5W3H, Programa 8S e análises estatísticas são utilizadas pela empresa, seja nos planejamentos estratégicos e elaboração de planos de ações, seja na análise de registros de vendas dos clientes e organização de seus procedimentos, entretanto o programa 8S se encontrava, no momento da pesquisa, em fase inicial de implantação tendo resultados ainda discretos.

A empresa X, em seu histórico, manteve-se preocupada com a qualidade, porém pouco se tinha definido do que deveria ser o foco dela. Por isso essa diversidade de ferramentas e experiências com poucos resultados práticos que proporcionasse um reconhecimento instantâneo de seus próprios colaboradores sobre essa preocupação.

Notou-se que independentemente do nível hierárquico que se encontra determinado colaborador, este sempre terá, dadas as exceções, um conceito formado para a qualidade, sabendo pontuar aquilo que é pertinente às suas atividades e que no final, tem correlação com

os objetivos gerais da empresa. Cada um soube contribuir, mesmo que intuitivamente, de modo que essa correlação existisse.

Por fim, podemos concluir que há uma incoerência entre o discurso e a prática. Tal incoerência faz com que dificuldades surjam e as mesmas sejam cada vez frequentes, principalmente na conscientização da importância das práticas, modelos e ferramentas da qualidade existentes.

Essa pesquisa não apresentou grandes limitações para sua execução, contudo, novas pesquisas com objetivos semelhantes poderiam ser feitas com grupos de pessoas maiores, com mais diversidades culturais e de formação, para se ter uma percepção ainda melhor do que determinado grupo tem acerca da qualidade. Podendo ser em empresas com quadros pessoais mais amplos e níveis mais diversificados, ou mesmo em grupos de pessoas sem necessariamente algum tipo de vínculo.

### **5.1 Sugestões para a empresa**

Analisando os resultados e percebendo oportunidades de melhorias, algumas sugestões de soluções poderiam ser aproveitadas. Soluções para permitir que o colaborador sinta mais de perto a qualidade e, como consequência, tenha a facilidade de defini-la. Isso poderia ser concretizado a partir da formação de equipes de trabalho. Ou seja, pequenos grupos de pessoas que têm um propósito comum, estabelecem suas próprias metas e abordagens e assumem a responsabilidade pelo sucesso. (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004, p. 103).

A aplicação de ferramentas simples da qualidade em cada setor de trabalho, como folhas de verificação no setor de expedição, por exemplo, pode se tornar uma prática eficiente para que a importância das práticas, citadas nas entrevistas, se converta em realidade.

Assim, o nível de envolvimento de cada indivíduo seria intensificado e uma afinidade com qualquer especialidade da qualidade seria rapidamente percebida. A resistência à mudanças poderia se tornar menor, e melhorias contínuas poderiam se tornar um hábito na empresa X. O mais importante objetivo alcançado seria a abertura que a empresa teria a cada vez mais em se reinventar, encontrado suas falhas e procurando solucioná-las juntamente com a qualidade.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000:2005. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.** 2ª. ed. Rio de Janeiro, 2005. 35 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês).** Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

DALLARETTI FILHO, Osmário. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. 183 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de Excelência em Gestão.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 16 de março de 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra.** São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

HANSEN, Torben. **Quality in the Marketplace: A Theoretical and Empirical Investigation.** European Management Journal. Vol. 19, nº 2. Abril de 2001.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado.** São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. (*et al*). **Gestão da Qualidade.** 8ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 196 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 6ª ed., 4. reimpr. 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAROUELI, Carlos Alberto. **Gargalos de Produção.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gargalos-de-producao/21678/>> Acesso em: 15 de março de 2013.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil.** São Paulo: Nobel, 1994.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total.** São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 2ª ed. 11. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

PARIS, Wanderson S. **Material de Apoio dos Seminários. Parte 2 - Ferramentas da Qualidade.** Curitiba-PR. 2002. Disponível em: <<http://sites.uol.com.br/wsparis>> Acesso em: 15 de Outubro de 2012.

RICHARDSON, Roberto J. (*et al*). **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L.J. Administração da produção e operações. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

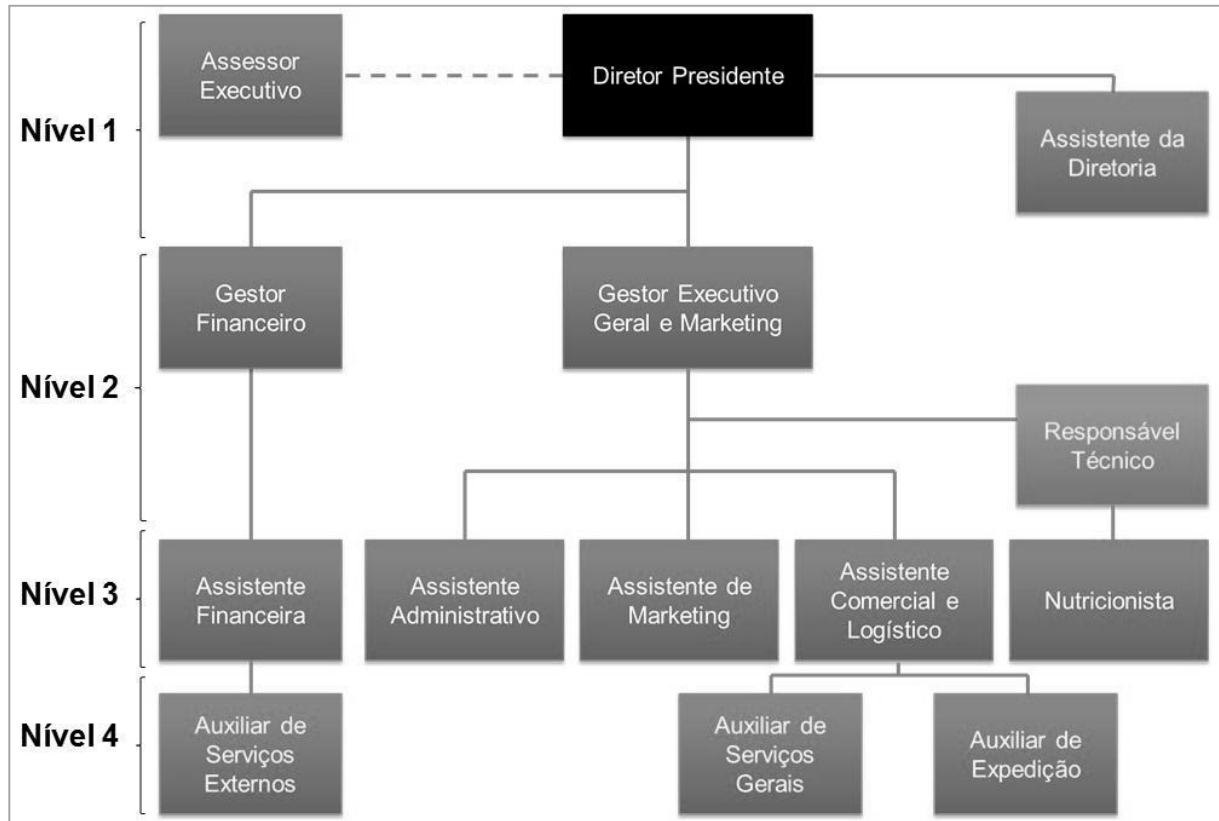
ROBLES JÚNIOR, Antonio. **Custos da Qualidade. Aspectos Econômicos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIEMES, Leandro; BALBINOTTI, Giles. **A padronização de processo produtivo em uma indústria automobilística: uma análise teórico prática.** Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/855](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/855)> Acesso em: 15 de março de 2013.

## ANEXOS

**Anexo A - Organograma DLW – 2012/2013**



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em pesquisa direta (2013).

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de Observação

SETOR: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ | HORA INÍCIO: \_\_\_\_:\_\_\_\_ | HORA FINAL: \_\_\_\_:\_\_\_\_

1. Análise de layout;
  - a. Disposição dos móveis;
  - b. Disposição dos utensílios;
  - c. Adequação do ambiente para a atividade;
2. Higiene do ambiente;
  - a. Disponibilização de lixeiras;
  - b. Vestígios de sujeira no piso, móveis e utensílios;
  - c. Indicação de locais de descarte de lixo;
3. Na execução de atividades há padrão?
  - a. Mapas de processos ou POPs (Procedimento Operacional Padrão) definidos;
  - b. Informalidade no esclarecimento da descrição de execução da atividade;
  - c. Divulgação dos processos de execução das atividades;
4. Quais os principais gargalos na execução das atividades identificados?
  - a. Qual o gargalo;
  - b. Onde ocorre;
  - c. Por que ocorre;

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2013).

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas****Questões Norteadoras**

1. O que você entende por qualidade?
2. O que você entende por qualidade total?
3. Você conhece alguma ferramenta da qualidade? Se sim, qual?
4. Você teve alguma experiência com ferramentas da qualidade nesta empresa ou fora dela? Comente sobre.
5. O que deve ser considerado, em sua opinião, ao se implantar modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?
6. Quais as consequências que você acredita que podem ser gerados ao se aplicar modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?
7. Em sua opinião, quais as dificuldades existentes na aplicação de modelos, programas e/ou ferramentas da qualidade?

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2013).